LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

LUT School of Engineering Science

LUT Scientific and Expertise Publications
Tutkimusraportit – Research Reports 85

Ari Happonen & Ulla Santti

YLIOPISTO – PK-SEKTORI INNOVAATIO KOLLABORAATIO

Yrityskulttuurin nykytila-analyysi & innovaatioyhteistyö.

YLIOPISTO – PK-SEKTORI INNOVAATIO KOLLABORAATIO

Yrityskulttuurin nykytila-analyysi & innovaatioyhteistyö.

2018
25 syyskuuta

Kirjoittajat:
Ari Happonen ja Ulla Santti

LUT
Lappeenranta
University of Technology

Lappeenranta University of Technology
LUT School of Engineering Science
LUT Scientific and Expertise Publications
Research Reports, report number 85

Ari Happonen ja Ulla Santti

YLIOPISTO – PK-SEKTORI INNOVAATIO KOLLABORAATIO

Yrityskulttuurin nykytila-analyysi & innovaatioyhteistyö.

Lappeenranta University of Technology
LUT School of Engineering Science
PL 20
53851 Lappeenranta

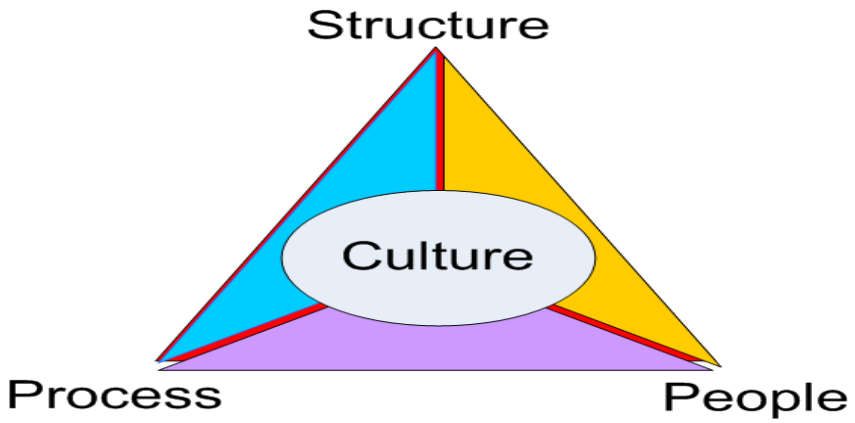
ISBN printed publication: 978-952-335-279-7
ISSN-L 2243-3376, ISSN 2243-3376

Lappeenranta 2018

1. Johdanto

Tämä tutkimusraportti on osa LUT:n ja sen kumppaniyritysten yhteistä yrityskulttuurin muuttumiseen liittyvä tutkimusjulkaisusarjaa. Tutkimussarjan tarkoituksena on löytää syitä ja selityksiä sille, että miten ja millaisten vaiheiden kautta suomalaiset kasvavat pk-yritykset muuttavat yrityskulttuuriansa, mm. hyödyntämällä henkilöstöä osallistavia TKI projekteja. Tutkimus toteutetaan aikaisempaa tutkimustietoon nojautumalla ja hyödyntämällä aktiivista työpajatyöskentelyä syvässä yhteistyössä yritysten kanssa.

Puhuttaessa organisaatiokulttuurista, tarkoitetaan sillä tässä yhteydessä organisaation arvoja, olettamuksia ja uskomuksia liittyen liiketoiminnan tekemiseen (Barney, 1986; Schein, 1990) sekä yhteistä näkemystä päivittäisten rutiinien pyörittämiseen (Hofstede et al., 1990). Konkreettisesti tämän päivän työelämässä tyypilliseen organisaatiokulttuuriin kuuluu mm. se, että työntekijöiltä edellytetään joustavuutta, innovatiivisia ideoita, ongelmanratkaisukykyä useilla erilaisilla menetelmillä, sekä monipuolisia tietotekniikan taitoja. Työntekijät taasen odottavat / toivovat työnantajalta joustavuutta ja etätyömahdollisuuksia, mielenkiintoisia työtehtäviä, moderneja työvälineitä, viihtyisiä työtiloja ja työsuhde-etuja, sen lisäksi että he toivovat yritykseltä vakautta ja pysyvyyttä. Edellä mainittujen ohessa tai lisäksi on hyvä huomioida myös organisaatiokulttuuriin kuuluvan työilmapiirin vaikutus rekrytointiin, kun kilpaillaan parhaasta osaamisesta työntekijämarkkinoilla. Tämä on etenkin siksi tärkeää, että tällaisten työntekijöiden kohdalla palkka ei ole enää ainoa asia, jolla kyseiset työntekijät saadaan “houkutelluksi” yritykseen.



Kuva 1: Organisaatiokulttuurin, organisaation rakenteen ja henkilöstön, sekä prosessien kytkeytyminen toisiinsa

”Kulttuuri syö strategian aamupalaksi” – Aito johtajuus on läsnäoloa, kuuntelua, osallistamista ja yhteisöllisyyttä

Organisaatiokulttuurin osalta pienien ja keskisuurten yritysten iso haaste on niiden monesti kohtaama “aikapula”. Yrityksen kasvaessa, sen pitäisi olla samaan aikaan yhtä kykenevä rakentamaan organisaationsa prosesseja ja rakenteita, kehittää tuotteita ja pyrkiä huolehtimaan henkilöstöstä ja asiakkuuksista samalla, kun taloudelliset toimintaedellytykset vaihtelevat loistavasta erittäin haastaviin. Mietittäessä tällaisessa asetelmassa vallitsevia menestyksen siemeniä, tulee hyvin nopeasti ajatelleeksi, että ratkaisun pitää löytyä jostain sellaisista ideologisista tavoista toimia, jossa yhden asian tekeminen, vastaa samalla kertaa moniin yllä esille nostetuista haasteista. Tähän liittyen, tutkimuspuolella on nostettu esiin selkeitä yhteyksiä yrityksen organisaatiokulttuurin rakenteen ja sen innovatiivisuuden välillä. Ei olekaan ihme, että organisaatiokulttuuria on kutsuttu yrityksen ”sosiaaliseksi liimaksi”, jonka yritys pystyy jalostamaan omaksi kilpailueduksensa, mikä on rakenteeltaan jotain sellaista, joka on erittäin vaikeasti kopiotavissa. Vaikka näkisit, miten toinen organisaatio toimii, et silti pysty välttämättä kopioimaan kulttuuria omaan yritykseesi, toisin kuin esimerkiksi voisit helposti kopioida kilpailijaltasi teknisiä ratkaisuita tai toimintamalleja ja prosessikuvauksia. Etkä myöskään pysty kopioimaan verkostoitumismallisiin kulttuureihin liittyviä yhteistyösuhteita (Eskelinen et al., 2017), kollaboraatiokäytänteitä (Rantala ja Happonen, 2012; Salmela ja Happonen, 2012) jotka ovat hiljaista tietoa ja opittuja malleja, eikä myöskään sieltä kumpuavaa uuden luomisen innovaatio tukea.

Puhuttaessa kilpailuedusta ja yrityskulttuurinrakenteesta, Competin Values Framework (CVF-tool) on todettu tutkimuksissa erinomaiseksi välineeksi organisaatiokulttuurin kartoittamiseen (Lamond, 2001). Olemme tehneet tässä tutkimusyhteistyössä yrityksen alkukartoituksen organisaatiokulttuurin rakenteen tunnistamiseksi ja pyrimme myös pidemmällä aikajänteellä tutkimaan, muuttuuko organisaatiokulttuurin rakenne ajan saatossa, liiketoimintamallin ja operatiivisten toimintojen kehittämisen johdosta.

Tutkimuspuolella yrityksen kulttuurin rakennetta on tutkittu yleensä perusasetelmilla, joissa pyritään selvittämään vallitsevia kulttuurirakenteita. Tällaista rakennekartoitusta tehtäessä, oletetaan että useissa yrityksissä esiintyy ns. pääkulttuuri / kulttuurityyppejä ja muutamia alikulttuureja. Asettamalla työkalun avulla eri kulttuurityypit vastakkain käytetään kulttuuritutkimuksesta hyödyksi ns. kilpailevien arvojen menetelmää, joka on alun perin Cameron and Freeman (1991) ja Quinn (1988) kehittämä tapa tutkia yrityskulttuurin nykytilaa.

Kilpailevien arvojen menetelmällä pystytään mittaamaan yrityksen työkulttuurin rakennetta, johtamistyyliä, sitä mikä on organisaatiossa tärkeää ja syitä sille, miksi henkilöstö sitoutuu yritykseen (eli mikä liimaa henkilöstön yhteen, toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi). Jos halutaan tutkia yrityksen kulttuurien muutosta, tarvitaan toki useampia tutkimusotoksia kulttuurin tiloista eri ajanhetkinä. Tiivistäen voisikin sanoa, että tällaiseen tutkimusmenetelmään pohjautuvissa kulttuurinmuutoksen kartoituksessa suoritetaan yritykselle aluksi perustilanteen kartoitus eli alkukartoitus, sekä rakennetaan suunnitelma ja tavoitteet mihin suuntaan organisaatiokulttuuria halutaan kehittää.

Organisaation kulttuurin kehittäminen on yritykselle vahva kilpailutekijä, koska yrityksen sosiaaliset rakenteet ovat lähtökohtaisesti hyvin vaikeasti imitoitavissa oleva, koko yrityskulttuurin monimutkaista kokonaisuutta kuvaava ilmiö. Kulttuuri on myös tuloksenteon kannalta tärkeä asia, koska esimerkiksi (Barney, 1991) mukaan sovittamalla yrityskulttuurin elementtien tasapainoa sopivasti rakennettuun suuntaan, suhteessa yrityksen henkilöstön rakenteeseen, toimintamarkkinaan ja ympäröivään maailmatilaan, voidaan vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen. Uuden luomisen näkökannalta, esimerkiksi Hartnell et al. (2011) tutkimuksen mukaan Market –kulttuurityyppi korreloi voimakkaimmin yrityksen innovatiivisuuden kanssa. Taustalla tuntuu olevan selittävänä tekijänä se, että jatkuva asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja mukautuminen, sekä markkinoiden syvälliseen ymmärtämiseen pyrkiminen johtaa tuloksiin joille on kysyntää ja tämä taas toki koetaan innovatiivisuudeksi. Toisaalta palvellakseen jatkuvasti muuttuvaa ympäristöä ja asiakkaiden vaihtelevia tarpeita, organisaation täytyy tuntea myös oma ”persoonansa” ja muutosvalmiutensa mahdollisimman hyvin (Igo & Skitmore, 2006). Toisin sanoen, kun tunnet itsesi, tunnet myös kyvykkyytesi / yrityksen peruspilarit minkä varaan sen kyvykkyydet rakentuvat. Esimerkiksi Büschgens et al. (2013) suosittelee, että

radikaaleja innovaatiota tavoittelevien johtajien tulisi rakentaa yritykseensä jatkuvasti kehittyvä kulttuuri. Toisaalta jos innovaatio nähdään vain pienenä selittävänä tekijänä osana yrityksen ydin liiketoimintaedellytyksiä, voi yrityksen pitkän aikajänteen visioiden saavuttamiseksi olla parempi tähdätä tehokkuutta ja tuloksekkuutta vaalivaan toimintakulttuuriin.

Kulttuurivalintojen osalta onkin erittäin mielenkiintoista kysyä, vaikuttaako esimerkiksi uuden innovaation tutkimus ja kehitystyö ja myöhemmin markkinoille vieminen organisaatiokulttuuriin vai onko asia toisinpäin eli tukeeko vahvasti kehittyvä organisaatiokulttuuri TKI toimintaa ja markkinoiden valtaamista? Schein totesi jo 1984, että dynaamiset voimat vaikuttavat organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Riippumatta siitä kumminpäin asia on käytännössä yksittäisten yritysten osalta, kulttuurilla on niin merkittävä rooli yritysten menestystekijöinä, että käsittelemme seuraavassa kappaleessa yksityiskohtaisemmin tapaa tutkia yrityskulttuurin nykytilaa.

2. Yrityskulttuurin nykytilan tutkiminen kilpailevien arvojen menetelmällä

Kilpailevien arvojen menetelmillä yrityskulttuuria tutkittaessa jaetaan jokaisessa kulttuuria kartoittavassa kysymyksessä 100 pistettä neljän eri vastausvaihtoehdon kesken. Nämä vastausvaihtoehdot edustavat neljää erilaista tutkimusten kautta tunnistettua organisaatiokulttuurityyppejä. Vastaaja allokoi yksinkertaisesti käytettävissä olevasta 100 pisteestä enemmän sille vastausvaihtoehdolle / organisaatiotyypille, joka kuvaa hänen mielestään eniten oman organisaation kulttuuria / toimintatapoja. Nämä neljä organisaatiokulttuurin perustyyppiä on käsitelty tiivistetysti seuraavan koontitaulukon avulla.

Taulukko 1: Eri kulttuurityyppien lyhytkuvaus (Santti et al. 2017 mukaillen).

Organisaatiotyyppi	Yleistason kuvaus ko. organisaatiotyypistä
Clan (yhteistyö)	Yhteistyö ja perheenomainen kulttuurityyppi, johtaja on usein fasilitaattori, valmentaja ja tiimin rakentaja. Tyypillistä: korkea moraali, kommunikaatio, henkilöstön kehitys. Teoria: henkilöstön kehitys ja osallistaminen tuo tehokkuutta.
Adhocracy (luova)	Luova ja yrittäjämäinen, johtaja on innovaattori, yrittäjä ja visionääri. Tyypillistä: joustavuus, valmius, innovatiiviset ratkaisut, muuntautumiskyky, ketteryys, kasvu, resurssienhankinta. Teoria: innovatiivisuus, visio ja uudet resurssit.
Hierarchy (kontrolloiva)	Kontrolloiva, perustuu sääntöihin ja säännöksiin, johtaja on koordinaattori, valvoja ja organisoija. Tyypillistä: tiedonhallinta, kommunikaatio, tehokkuus, ajantasaisuus, johdonmukaisuus, yhtenäisyys, pysyvyys ja hallinta. Teoria: kontrolli ja tehokkuus yhdistettynä toimiviin prosesseihin.
Market (kilpaileva)	Kilpailullinen ja tavoitehakuinen kulttuurityyppi, johtaja on työn vauhdittaja, kilpailuhenkinen ja tuottaja. Tyypillistä: suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, markkinaosuudet, tuottavuus ja tehokkuus. Teoria: aggressiivinen kilpailu ja asiakaskeskeisyys

Alla on avattu taulukossa lyhyesti esiteltyjä kulttuurityyppejä hieman laajemmin. Ensinnäkin *Clan-kulttuurin* johtajatyyppi on fasilitaattori, mentori ja tiimien rakentaja, joka

on luonut ”perhemäisen” ja avoimen viestinnän kulttuurin yhteisöön. Työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita ja se pohjautuu henkilökemioihin, avoimuuteen ja yhteisöllisyyden luomaan tehokkuuteen.

Adhocracy-kulttuurin johtajatyyppi on luova yrittäjä, jolla on vahva visio ja ote kehittää yritystä. Tässä kulttuurityypissä arvoa tuovat ketteryys, muutosvalmius, innovatiivisuus ja edelläkävijämäistä toimintaa, sekä lisäksi tällaista toimintaa tehostavat yleensä myös uudet resurssit.

Hierarchy-kulttuurissa pidetään ohjat käsissä ja noudatetaan prosesseja ja ohjeistuksia kurinalaisesti. Johtaja toimii koordinaattorina, tarkkailijana ja järjestelijänä. Arvoa tuovat sujuvat prosessit ja hyvin rullaava tuotannon, sekä tärkeimpänä kehittämisen ajurina toimii tehokkuuden maksimointi.

Market-kulttuuri perustuu kilpailuun markkinoilla ja johtaja kuvastaa myös kilpailua, vauhdittamista ja tuottamista. Markkinaosuuden kasvattamista ja tavoitteiden saavuttamista pidetään suuressa arvossa ja niihin panostetaan suuresti. Yritys on hyvin asiakaskeskeinen, joka luo tehokkuutta toimintoihin.

Tutustuttaessa yllä oleviin kulttuurikuvauksiin, tulee aina muistaa yleisohje siitä, että mikään kuvastusta neljästä organisaatiokulttuurin perustyypistä ei ole parempi kuin toinen. On vain yksinkertaisesti olemassa erilaisia toimintatapoja ja kulttuurimalleja joista yritykset muodostuvat. Totta kai täytyy myös muistaa se, että liiketoimintamielessä on selvää, että tietylle markkinalle, tiettyyn maahan ja tietyn asiakaskunnan kanssa toimittaessa on mahdollista että jokin organisaatiokulttuuri on taloudellisesti luonnollisella tavalla tehokkaampi kuin toinen, mutta se on vain aivan normaali osa erilaisten organisaatiokulttuurien, asiakkaiden yrityskulttuurien ja toimintamaan kulttuurien yhteen nivoutumisen seuraamuksia ja toisaalta yrityskulttuurin ja yrityksen toteuttaman liiketoimintamallin yhteen toimivuuden seuraamusta. Toisaalta organisaation sisällä, sen tavoitteet ja visio ovat sein niitä ratkaisevia tekijöitä vaikuttamaan siihen, mikä kulttuurityyppi koetaan parhaaksi tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisen kannalta

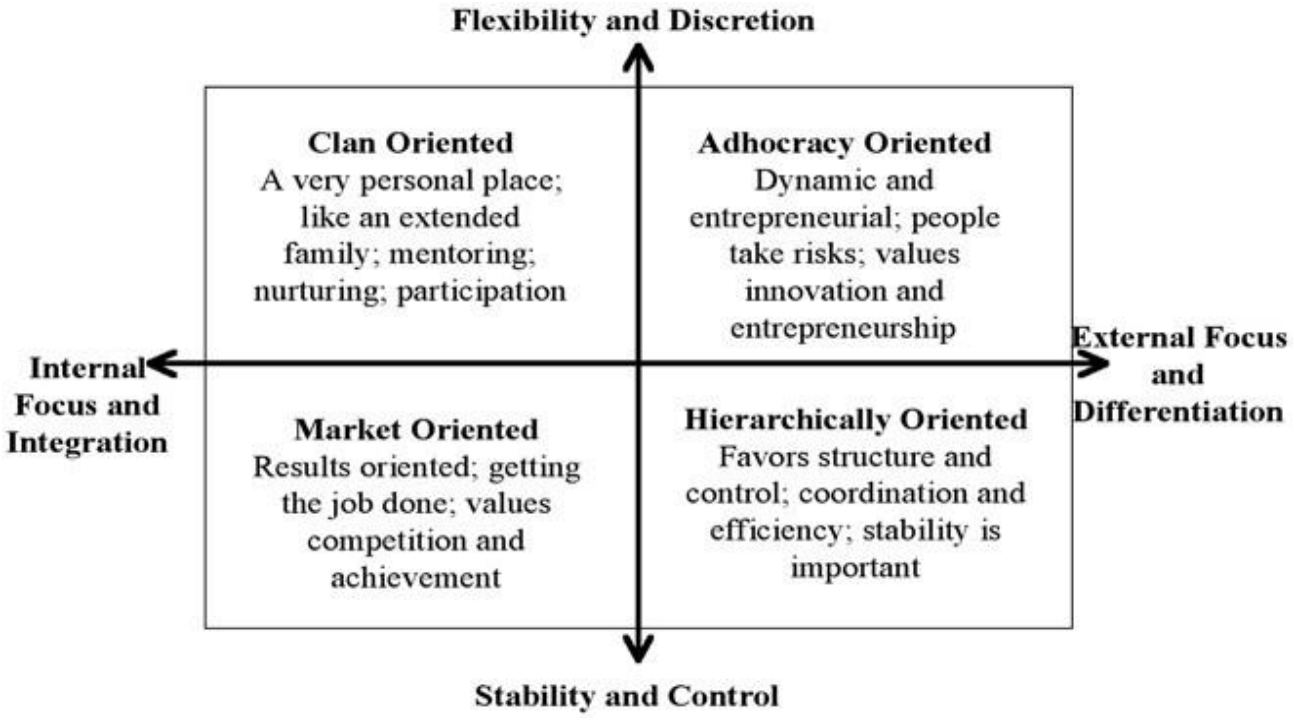
3. Tapaustutkimusyrityksen nykytila lyhyesti

Yllä kuvatun mukaisesti, tällainen yrityskulttuurin tutkiminen alkaa yleensä kulttuurin nykytilan kartoituksella. Tässä tapaustutkimuksessa kartoitus suoritettiin webropol-kyselyn avulla, joka oli varta vasten muotoiltu siten, että se kerää sekä vastaajien näkemyksen eri kulttuurimallien jakautumisen välillä, sekä samalla heidän verbaalisia näkemyksiään siitä, miten yrityksessä kulttuurimielessä käytännössä toimitaan.

Tämän kyselyn tulosten mukaan, tapaustutkimusyrityksen:

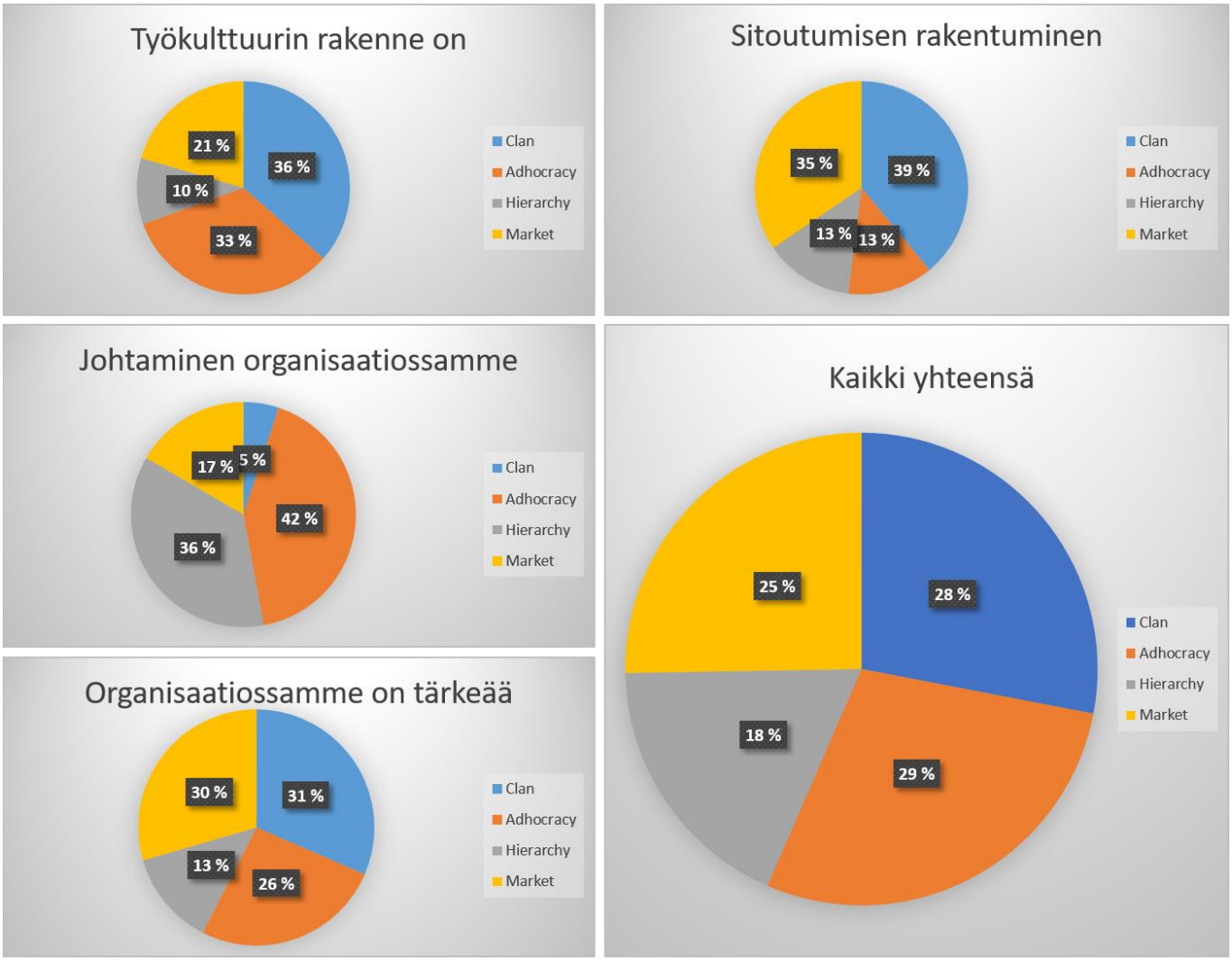
1. työkulttuurin rakennetta kuvastavat eniten Clan ja Adhocracy-kulttuurit.
2. Yrityksen johtamiskulttuuria kuvastaa eniten Adhocracy ja Hierarchy.
3. Yrityksessä on tärkeätä Clan ja Market tyyppinen kulttuurikäyttäytyminen ja
4. Yrityksen sitoutumisen kulttuuri rakentuu Clan ja Market –kulttuurimallien ympärille.

Tiivistäen kaksi ydin kulttuurityyppiä, jotka nousevat useimmilla osa-alueilla esiin ovat Clan ja Adhocracy. Tulkitsemalla alla olevaa kuvaa 2, huomataan näiden molempien kulttuurityyppien kuuluvan luonnollisesti joustavuutta ja ympärillä olevien ihmisten erilaisuuden sietämistä. Työympäristö koetaan omaksi ja persoonalliseksi paikaksi, mutta toisaalta siellä arvostetaan yrittelijäisyyttä ja dynaamista toimintaa.



Kuva 2: Eri kulttuurityyppien ristiinsitoutuminen

Yhteenvetoa katsottaessa organisaatiotyypit näyttäisivät olevan melko hyvin tasapainossa, mutta kun kysymyksiä tarkastellaan erikseen, huomataan eri vastausvaihtoehtojen välillä poikkeama johtamiskulttuurin ja muiden kulttuurirakenteiden välillä. Tässä tapauksessa poikkeama tuntui vallitsevan vastaajien kokemuksessa siitä, että johtamiskulttuuri on yrityksessä enemmän hiearkkinen, kun kaikki muut kysytyt kulttuurien osa-alueet kääntyivät perhemäisyyden ja dynaamisuuden suuntaan. Toisin sanoen, tämän tapaustutkimuksen graafeja tulkittaessa nousee esille (graafit esitetty kuvassa 2), sekä organisaatiolla tärkeiden asioiden kulttuuriosuudessa, että sitoutumisen kulttuurissa hierarkian vähäinen osuus. Johtamisen suunnalla hiearkkia sai vastauksissa yksinään 36% osuuden. Näitä havaittuja eroja on pyritty esittämään graafisesti seuraavissa visualisaatioissa.



Kuva 3: Tapaustutkimusyrityksen vastauksista johdetut visualisoidut tulokset

Yrityksen yleiseen ilmapiiriin kuului kokemus siitä, että ollaan joustavia ja dynaamisia. Kääntäen avoimia vastauksia verrattaessa määrämuotoisiin tuloksiin, huomattiin joidenkin kokevan jonkinlaista epäselvyyttä siitä, millaisia päämääriä kohden yritys pyrkii. Käytäessä johdon kanssa jälkikeskustelu tästä asiasta lävitse, vaikuttaisi sille että yrityksen kova muutostahti on osa selittäviä tekijöitä sille, mistä tämä tuntemus voi johtua. Kun ollaan valmiita ja myös reagoidaan asiakkaiden toiveisiin joustavasti ja ketterästi, toteuttaen myös räätälöintiä ratkaisuihin, voi nopeiden muutosten viestiminen välillä jäädä osin suorittamatta. Ne organisaation työntekijät, joilla on yksi päämäärä yrityksen visiosta vahvana mielessä ja joille tämä räätälöinnin tieto ei ole välittynyt, ovat vaikeuksissa ymmärtää miksei toimita kuten on aiemmin viestitty. Tällainen asetelma voi antaa ajoittain päämäärättömyytenä koettavan tunteen.

4. Ehdotukset kehitysaskeleista perustuen tutkimusdataan ja jälkireflektioon

Tiivistäen havaittiin myös avointen vastausten olevan hyvin linjassa määrämuotoisen tiedon kanssa siinä, miten työntekijöiden joukossa kilpailueduksi koetaan yrityksen vahva ketteryyshenkisyys (Adhocracy) ja asiakaslähtöisyys (Market). Vapaamuotoinen palaute henki hieman sitä, että saatetaan toivoa hieman lisää selkeitä linjauksia (meillä pyritään tähän / meidän tavoite on saada tämä ja tämä aikaiseksi). Toivottiin siis hieman lisää hierarkiaa, muttei kuitenkaan prosessibyrokratiaa. Johdon kanssa keskusteltaessa tultiin siihen tulokseen, että tämä viittaisi henkilöstön toiveeseen saada vähän lisää raamia, mitä missä ja milloin, mutta kuitenkin toiveissa oli mahdollisuus säilyttää vapaus siitä, miten tuo tulos saadaan annetussa raamissa toteutettua.

Yleisenä kulttuurin rakentamisen / uusien kehittämistoimien kohteena pyydettiin kiinnittämään huomiota siihen, että viestintää olisi enemmän ja se olisi selkeämpää (mahdollisesti toivotaan määrämuotoista ja tietyllä syklillä tapahtuvaa viestintää). Vastaajat toivovat myös lisää yhteishenkeä (Clan), avoimuuden säilyttämistä tavoitteiden asetteluun ja päätöksentekoon, sekä roolien ja vastuiden pitkän aikajänteen selkeytystä. Keskustelimme tästäkin ylimmän johdon kanssa, ja alustavan suunnitelman mukaan kehityskohteina voisi olla mm. henkilöstön osallistaminen mahdollisimman aikaisissa vaiheissa, yrityksen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Näin henkilöstö pääsisi mukaan myös vaikuttamaan siihen, miten kyseiset kehityskohteet asemoidaan tavoitemielessä osaksi olemassa olevia tuotteita/palveluita, millä tavoin näissä uusissa asioissa pyritään jakamaan vastuut ja kenen rooli on viedä asioita eteenpäin.

Tapaustutkimuksen tuloksista esiin nousevat kehitysehdotukset

Vastausten ja käytyjen keskustelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että yritykselle olisi hyvin suositeltavaa kokeilla lisätä tiimityöskentelyä, sekä tiimien yhteishenkeä nostattavia toimenpiteitä, esimerkiksi mikäli yrityksessä palkitaan hyvästä suorituksesta, palkittaisiin tiimi yksilön sijaan. Kannattaa myös miettiä tiimien rakentamista esim. erilaisten tyky-päivien rakentamista varaten (mahd. vuosittain kiertävä vastuu) ja antaa tiimeille budjetti X toteuttaa kyseinen päivä. Tällä toiminnalla kannustetaan yhteishengen nostattamiseen, mutta toisaalta sen tarkoitus on antaa jokaiselle vuorollaan kokemus siitä, miten haastavaa rajallisella budjetilla onkaan oikeasti kehittää hyvä asiakaskokemus ja pyrkiä vielä samalla miellyttämään kaikkien mahd. käyttäjien/osallistujien toiveita samanaikaisesti.

Pidemmällä aikavälillä päätöksenteon jalkautus tiimipäälliköille / tiimeille antaisi mahdollisuuden luoda lisää yhtenäisyyden henkeä, mitä yrityksessä tunnuttiin kulttuurimuutosmielessä kaivattavan. Lisäksi Kotterin (1996) teorian mukaan osallistamisen on todettu vähentävän muutoksien aiheuttamia pelkoja, jotka toisaalta johtavat siihen, ettei muutoksista olla kovinkaan iloissaan. Jos kääntäen työntekijä saa itse olla mukana määrittelemässä muutosta, ei tilanteesta pitäisi syntyä Kotterin tutkimaa muutospelkoa / muutosvastarintaa.

Esimerkkinä yrityksen tulevaisuuden vision, strategian ja käytännön toimenpiteiden suunnittelun jalkauttaminen tiimeille, voi auttaa luoman kaikille selvän kuvan siitä, miten tavoitteisiin päästään ja miksi tiettyjä toimenpiteitä tehdään. Lisäksi, jotkut vastaajat kokivat juuri nyt ison kuvan / vision olevan osin epäselvä. Kehittämällä visiota yhdessä, saadaan kaikille samanlainen näkemys siitä, mitä tavoitteita kohden yrityksessä tehdään yhdessä erilaisia kehitystoimenpiteitä.

Avoimien vastausten tulkinta

Ideat joita yrityksessä yleensä kannatetaan, ovat annettujen vastausten pohjalta tyypillisesti hyvin konkreettisia ja pitkälle valmisteltuja. Esimerkiksi siten että ne liittyvät työkaluihin tai prosessien parantamiseen, mikä on toisaalta melko luonnollista ja tyypillistä

yritystoiminnalle. Toisaalta, mikäli yritys haluaa pysyä ajan hermolla tai alansa edelläkävijänä, sen tulisi pystyä sietämään myös epäonnistumisia ja villejäkin ideoita tai omata jokin hylättyjen ideoiden pankki, jota voi penkoa ajoittain uudelleen. Pitkälle johdettu tulkinta voi olla tällaisen datan pohjalta vaarallista, mutta annamme silti mallin spekulaatiosta, mitä edeltävistä tuloksista ja annetuista vastauksista voisi hypoteettisesti johtaa. Voidaan esim. tulkita vastauksia siten, että tällä hetkellä ”villien” ideoiden keksiminen tuntuu työntekijöistä turhalta (koska yleinen kuva on se, että yritys tukee hyvin vahvasti konkreettisia ja pitkälle vietyjä ideoita). Tämä kokemus voi henkiä sitä, että vähemmän jalostetut villit ideat on ollut vaikea ymmärtää päättävien henkilöiden / rahasta vastaavien tahojen osalta, jolloin henkilöstön suuntaan näyttää sille, että lupaavia ideoita ”aina” kuopataan, eikä niihin palata enää koskaan myöhemmin. Haastehan tässä on se, että sen ”palaajan” pitäisi itseasiassa olla se henkilö/tiimi, joka idean keksi, koska he ovat ainoita jotka voivat jatkojalostaa idean ymmärrettävämpään muotoon. Johdon taasen tulisi viestiä selvemmin mikä ideassa oli hyvää ja toisaalta missä nähtiin haaste / mitä ominaisuutta/asiaa ei ymmärretty, eikä sen takia voitu tukea idean eteenpäinvientiä, sen nykymuodossa. Tässä kaikista oleellisin asia on viestissä ”emme voi tukea ideaa siten kuin se on nyt annettu, MUTTA pidämme idean sisältämässä ajatuksesta X”. Näin idean luojille voidaan viestiä selkeästi, mitä ollaan valmiita tukemaan, kunhan kokonaisuus on rahoitus mielessä hieman pidemmälle jalostettu (tässä yhteydessä rahoitus tarkoittaa myös sitä, että johto antaa ideankehittäjille luvan käyttää tietyn osan työajastaan idean jatkojalostukseen).

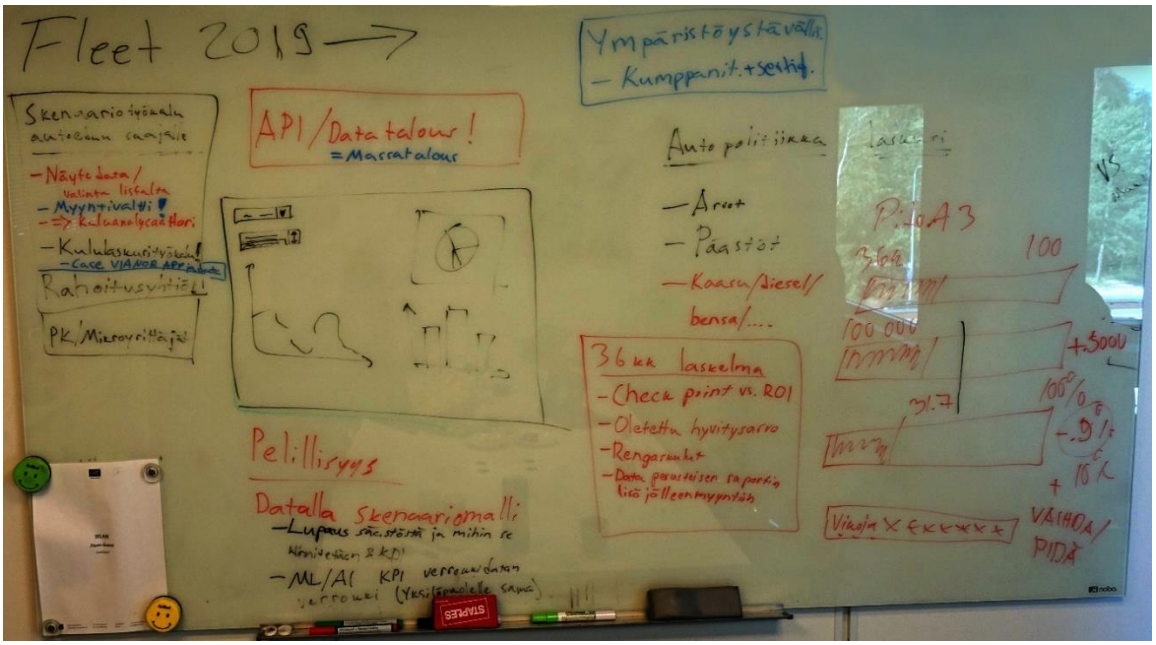
Hyvä esimerkkinä historiasta Nokia, jolla oli jo valmiiksi kehitelty kosketusnäyttö, mutta idea kuopattiin. Tiettävästi idea vaikutti hyvin futuristiselta ”hömpältä” ja selkeää tarvetta tuotteelle ei oltu havaittu. Kääntäen on kuultu jälkeenpäin keskusteluja siitä, että kosketusnäytön teknologia ei ollut yhtä sulavaa käyttää, kuin perinteisempi tapa kommunikoida puhelimen kanssa. Jos tässä olisi kuitenkin pystytty viestimään siitä, että jos kosketusnäytöllä voi luoda perinteistä puhelimenkäyttöä mielekkäämmän käyttökokemuksen, olisi historia voinut mennä jollain toisella tapaa.

5. Yrityskulttuurin vaikutus yrityksen TKI kehitysprojektiin

Tapaustutkimus yrityksen kanssa suoritettiin TKI henkinen kehitysworkshop tulevaisuuden tutkimus ja kehityssuuntien ideoimiseksi ja uusien ajatusmallien ja palvelutuotteiden synnyttämiseksi. Workshopin pohjaksi luotiin raami, jonka mukaan käsiteltävät asiat käytäisiin läpi 3 eri ajanjakson kautta, teemalla tulevaisuuden datalähtöiset palvelut:

- Kehitysputken ensimmäiseksi askeleeksi määriteltiin olemassa olevan ja helposti saatavilla olevan datan avulla kehitettävät uudet asiakkaita palvelevat tietolähtöset ratkaisut
- Toinen askel: Uudet tietolähteet ja uudet palvelut ja
- Kolmas askel: Kansainvälistymisen ja mahdollinen suora datan keruu ajonauvoista

Seuraavassa koontilistauksessa on vedetty yhteen ajatuksia, joiden valossa yrityksen nähtiin omaavan eniten kehityspotentiaalia, siten että potentiaali sataisiin toteutumaan mahdollisimman nopealla aikataululla. Lisäksi alla yhdessä luotu graafinen tulevaisuuden visio, pohjautuen päivän aikana käytyihin keskusteluihin.



Kuva 4: Workshop keskustelujen graafinen yhteenveto

- Asiakaskokemuksen kehittäminen siten, että pyritään saavuttamaan asiakaskokemuksessa maksimi tulos, panostamalla automatisoituun tiedon keräykseen ja jalostamiseen, jolloin manuaalisen työn vaatimus minimoituu
- Raporttien automatisoinnissa pyritään self service palveluihin eli mm. edistämään asiakkaan toiminnan itseohjautuvuutta (sekä ajoneuvon käyttäjän että B2B asiakkaiden osalta), rakennetaan kannustejärjestelmät säästöperusteisesti ja tarjotaan yritysasiakkaille auton jälleenmyyntiä edistävät dokumentit (plus täysi historiatieto toimitettavaksi auton mukana eteenpäin seuraavalle omistajalle)
- Toisen askeleen osalta puhuttiin yrityksen mobiili applikaation pelillisistä puolista. Muun muassa esiin nostettiin kehityspolut suorien yrityssäästöjen laskemisesta, samalla kun ajoneuvon käyttäjän ajon säästelijäisyyttä ja huoltoja minimoivaa ajotyyliä palkitaan yksilötasolla (win-win ajattelu yksilön toiminnan pelillistämisestä siten, että rationaalinen käyttäytyminen johtaa jokaisen osapuolen hyötymiseen)
- Toisaalta kolmatta askelta silmällä pitäen, puhuttiin siitä, että pelillisyysdatan pohjalta voidaan luoda skenaariomallien työkalu. Uuden asiakkaan X kartoituksen pohjalta, mallinnetaan hänen nykytila olemassa olevan asiakkaan Y datoihin pohjautuen. Tämän jälkeen tuleva asiakas voi itse pyörittää yrityksen työkaluilla erilaisia skenaariomalleja eri ajoneuvovaihtoehtojen ja niiden tulevien (oletettujen) käyttöprofiilien mukaisesti.
- Jo vaiheessa kaksi voidaan päästä laskureihin, joilla työkalut ennustavat asiakkaan puolesta, milloin ajoneuvo on fiksuinta vaihtaa uudempaan tai vaihtoehtoisesti yritys voi tarjota esim. 6 kuukauden välein tehtävää konsultointipalvelua, jossa inventoidaan ajoneuvojen nykytila ja skenaarioanalysoidaan yrityksen käyttötarpeet + luodaan vaihtoehtoiset kehitysmallit.
- Käyttäjä taasen palkittaisiin siitä, että hän on pitänyt auton hyvin, sen ollessa hänen hallussansa. Esimerkiksi jos käyttäjä ajaa pehmeästi ja renkaita säästäen (pääsee keskimääräistä pidempiä matkoja per. rengassarja), häntä palkitaan taloudellisesti aikaansaadusta säästöstä. Riippuen leasing sopimukseen kuuluvista palveluista, henkilö voi vaikka pestä itse ajoneuvon, säästääkseen puhdistuskustannuksissa.
- Palveluiden vihreitä arvoja ja muita ympäristövaikutuksia mietittäessä, puhuttiin myös siitä, että kun nämä säästelijäisyyteen kannustavat palvelut luovat selvästi myös ympäristölle positiivisia vaikutuksia, pitäisi miettiä erilaisia ympäristö sertifikaatteja yms.

- Yritys voi itse alkaa jakamaan eri yrityksille ympäristö tekoja validoivia sertifikaatteja ja toisaalta voidaan myös verkostoitua sellaisten toimijoiden, jotka myöntävät esim. yrityksen muutosteoista erilaisia ympäristöteko mainintoja ja dokumentoituja kunnianosoituksia yms.
- Pitkällä tähtäimellä työkalut voisivat raportoida suoraan ympäristövastuullisuudesta, yrityksen päästöjen kehityksestä vs. ajetut 1000km taipaleet jne. (voisi auttaa kannustamaan yrityksiä investoimaan sähköautoihin). Samalla voidaan tuottaa raakaa dataa siitä, vastaako yrityksen työhön liittyvä liikkuminen sen arvopoliittisia julkilausumia. Toisin sanoen, jos halutaan tietylle tasolle päästöissä, data kertoo suoraan tarvitseeko investoida vaiko eikö ja jos tarvitsee, niin skenaarioanalyyseillä päästään taas käsiksi siihen että kuinka paljon ja mihin asioihin
- Päivän päätteeksi puhuttiin vielä jatkokehitysasioista, mm. self service palvelut olivat jotain sellaista, mistä voitaisiin ottaa mahdollisesti seuraava kehitysworkshop.

6. Yhteenveto

Tiiviinä yhteenvetona itse workshop päivästä voi sanoa, että yrityksen edustajat olivat äärimmäisen hyvällä asenteella valmistautuneet ideoimaan uutta. Paikalla olijat olivat vahvasti läsnä ja ideointi oli hyvää, rakentavassa hengessä käytävää keskustelua, jossa kuitenkin uskallettiin myös sanoa vastaan, jos asioista ei oltu samaa mieltä.

Yrityksen kulttuuritilanteen kartoituksen osalta taasen satuttiin juuri sopivaan saumaan, sillä yritys on muuttamassa vastuunjaon ja johtamisen käytänteitä, joiden vaikutuksia voidaan jatkossa tutkia suorittamalla kulttuuritutkimus uusiksi, tähän yritysympäristöön sopeutetulla kysely ja tulosten tulkintamallilla. Samalla on puhuttu myös mahdollisuudesta käydä yhdessä lävitse yrityksen verkostokulttuurin nykytilaa, jotta tulevaa kasvua silmälläpitäen, voidaan tutkia yhteisen kasvun vaikutusta verkostokulttuurin kehittymiseen ja sitä kautta johtaa toimenpidetarpeita verkoston yhteisten toimintamallien kehittämiseksi.

Lähteet

Aungst, T. D. (2015). Using a hackathon for interprofessional health education opportunities. *Journal of medical systems*, *39*(5), 1.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. J PROD INNOV MANAG 30(4), 763–781.

Eskelinen, T., Räsänen, T., Santti, U., Happonen, A., Kajanus, M. (2017), Designing a Business Model for Environmental Monitoring Services Using Fast MCDS Innovation Support Tools, Technology Innovation Management Review, 7(11), 36-46.

Hartnell, C.A., Ou, A. Y., Kinicki, A. 2011. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. Journal of Applied Psychology 96(4), 677-694.

Igo, T. & Skitmore, M. 2006. Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework. Construction Innovation 6(2), 121-139.

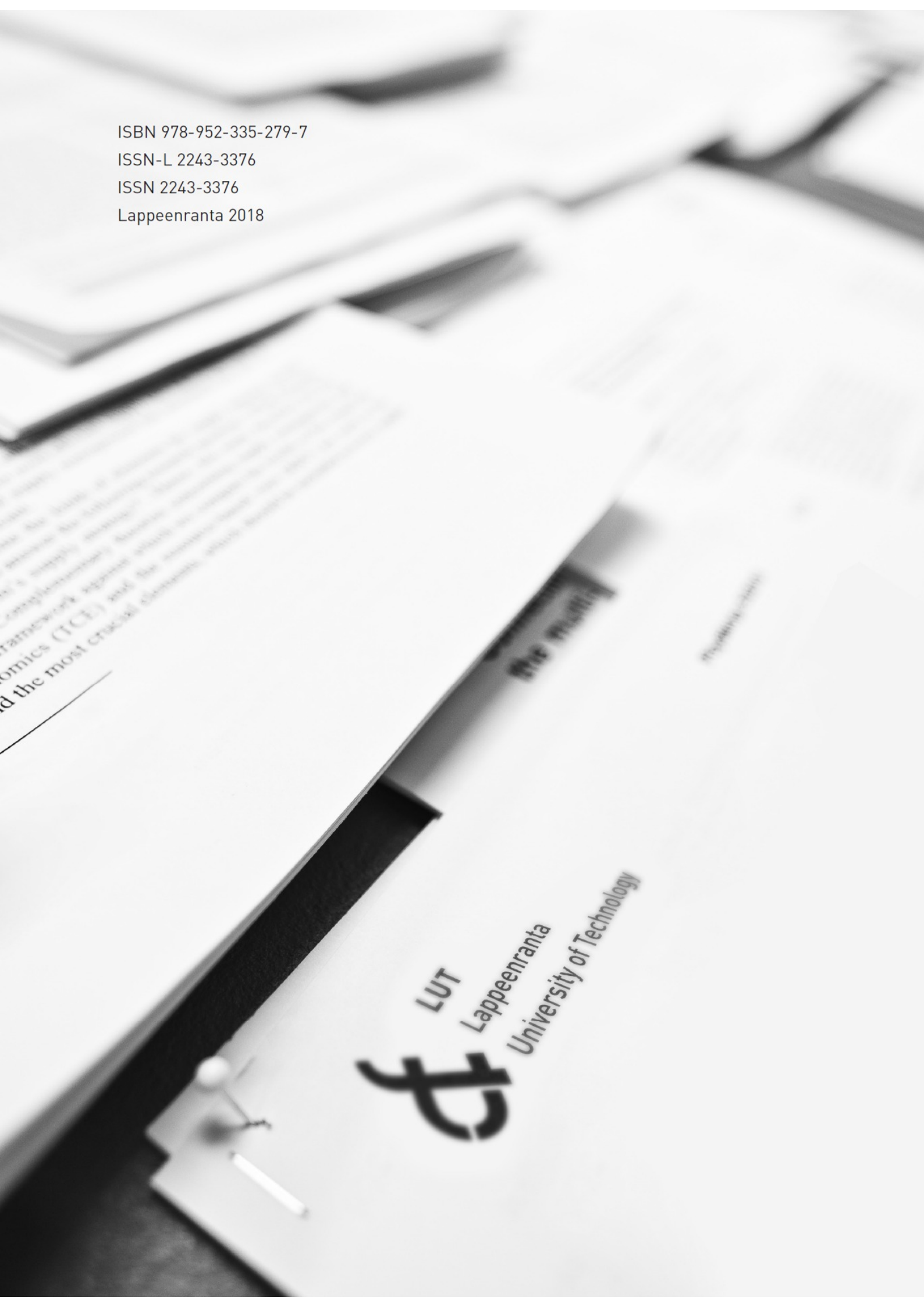
Karlsen, J., & Løvlie, A. S. (2017). 'You can dance your prototype if you like': independent filmmakers adapting the hackathon. *Digital Creativity*, *28*(3), 224-239.

Kotter, J. (1996) Leading Change (Boston: Harvard Business School Press).

Lamond, D. (2003). The Value of Quinn's competing values model in an Australian context. Journal of Managerial Psychology, 18(1), 46-59.

Rantala, J., Happonen, A. (2012), Success factors of collaborative product development in production networks, 17th International Symposium on Logistics (ISL 2012), Cape Town, South Africa, ISBN: 978 085358 284 7, pp. 120-127

Salmela, E., Happonen, A. (2012), Applying Social Media in Collaborative Brainstorming and Creation of Common Understanding Between Independent Organizations, In Knowledge Management / Book 2: New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned, ISBN 978-953-51-0073-7, pp. 195-212

Santti, U., Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K., & Happonen, A. 2017. Effects of Business Model Development Projects on Organizational Culture: A Multiple Case Study of SMEs. Technology Innovation Management Review, 7(8), 15-26.

ISBN 978-952-335-279-7
ISSN-L 2243-3376
ISSN 2243-3376
Lappeenranta 2018